



Treasury Board of Canada
Secrétariat

Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

Employment Equity for *Women*

...still
matters

Canada

Published by
The Treasury Board of Canada Secretariat (TBS)

© Her Majesty the Queen in Right of Canada,
represented by the President of the Treasury Board, 2000

Catalogue No. BT43-101/2000
ISBN 0-662-64683-5

This document is available on the TBS Web site
at the following address:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/ee>

Also available in alternative formats





*W*omen in Canada's federal public service have made progress! Today they are 51.5% of the public service workforce. Yet despite this advance, only 26.9% of the executive category are women. Furthermore, women represent two thirds of term employees and they are concentrated in the administrative support category. Therefore, it is

important to note that with respect to women – employment equity still matters!

This booklet contains practical suggestions for managers, human resources professionals, and employees. A result of the work of the former Consultation Committee for Women, it offers ideas for the recruitment, development and advancement of women in the federal Public Service. It also provides tips for creating a supportive work environment.

I know you will find this publication to be a timely and helpful resource, and I encourage you to share it with your colleagues.

Lucienne Robillard. P.C., M.P.

Introduction

*W*omen now make up half of the workforce in the federal Public Service of Canada. Today women are present, to some degree, in virtually every type of job in the federal Public Service.

However, women are only one quarter of the Executive Category; they make up the majority of people hired in term positions; and they are concentrated in many traditionally female support roles.

This booklet brings together a number of concrete suggestions designed to improve the participation of women in all groups and at all levels of the federal Public Service.

These suggestions are grouped in four main areas, as follows:

- recruitment and selection
- career development and advancement
- organizational culture
- supportive employment policies and practices

The Consultation Committee on Employment Equity for Women identified this project as a priority, and the booklet was developed with the assistance of the Intervention Fund of the Employment Equity Positive Measures Program (EEPMP).

How to Use This Booklet

The suggestions outlined below are intended for managers, Human Resources professionals and employees.

Managers can use these suggestions when doing the following:

- conducting career counselling sessions with employees;
- conducting performance review discussions with employees;
- holding staff meetings;
- assisting staff in the development of training plans, human resources plans or employment equity plans;
- selecting new employees, including students and persons being considered for term positions.

Human resources professionals can use these suggestions when doing the following:

- holding employee orientation sessions;
- conducting career counselling workshops;
- designing supervisory or management training workshops;
- delivering workshops on employment equity or managing diversity;
- conducting performance review workshops;

- developing departmental training plans, human resources plans and departmental employment equity plans;
- advising managers on hiring and promoting employees, including students and persons being considered for term positions.

Employees can use these suggestions when doing the following:

- participating in their performance reviews or identifying professional development aspirations;
- having regular discussions with managers;
- participating in staff meetings to increase awareness among peers;
- participating in union meetings;
- attending meetings of advisory groups for women;
- attending brown bag lunches;
- having informal discussions.

Recruitment and Selection

Hiring practices can influence whether or not qualified women obtain employment, and even whether or not qualified women will be interested in working for a particular employer.

If women are disproportionately recruited for term, seasonal or part-time positions, this can have a negative effect on both the pay and benefits they receive and their career progression.

An equitable working environment ensures that recruitment and selection practices are barrier-free in terms of recruitment, screening, interviewing and selection.

Here are some specific suggestions to ensure women are successfully recruited for positions within the federal Public Service.

Ideas for Managers

- Use summer employment and internship programs as training and work experience mechanisms for women, as well as part of a longer-term recruitment strategy.
- Use co-operative programs at high schools, colleges, and universities to attract female candidates, especially those in science and technology.
- Participate in career fairs and job shadowing projects for female high school students.
- Ensure that selection boards are composed of both women and men.

Ideas for Human Resources Professionals

- Develop an outreach strategy and partnerships with community-based agencies – especially in regional offices – to identify qualified female applicants for external vacancies.
- Contact women's groups and professional associations across the country – especially those involved with women in non-traditional occupations and groups representing Aboriginal women, visible minority women and women with disabilities – to ensure that their members are aware of your organization as a potential employer.
- Set up scholarship programs directed towards women in non-traditional occupations and other occupations where there is a low representation of women in your organization, in order to increase the number of women available for employment in these occupations.
- Explore mechanisms for recruiting women into non-traditional occupations by establishing partnerships with associations and public and private organizations which have women's committees, or with colleges and universities that have women's programs, especially in the scientific and engineering fields.
- Organize workshops and information sessions for managers about barrier-free recruitment and selection practices, including questions that should and shouldn't be asked in an interview.

Career Development and Advancement

An equitable working environment for women means ensuring that employers base career development and advancement on merit; that all interested candidates are given equal consideration; and that all employees are aware of – and understand – what options are available to them.

Here are some suggestions on how to promote access to career development and advancement opportunities for women.

Ideas for Managers

- Support continuing education for women through tuition reimbursement and time off during working hours to prepare for assignments and exams.
- Provide opportunities for women to network with employees at higher levels in the organization.
- Provide opportunities for female employees to acquire line management experience.
- Offer female employees a variety of professional development options such as formal courses, seminars and on-line self-paced learning.
- Emphasize experiential learning and on-the-job learning through rotations, assignments, and project work to broaden the scope and breadth of experience.
- Encourage female employees to think about development and cross-functional career moves that will broaden their skills and possibly result in obtaining a "non-traditional" job.

- Sponsor short-term assignments where staff can apply to go on secondment for periods of up to six months (e.g. maternity leave replacements, language training replacements).
- Appoint women to key strategic positions in central agencies and in line and operational positions in departments. This could include rotational assignments through key central agencies to help women move through executive positions and develop the skills required for senior management jobs.

Ideas for Human Resources Professionals

- Keep managers informed about future career opportunities so that they can provide career counselling to women interested in career advancement and/or enrichment.
- Establish and use job bridging programs to enable women who have demonstrated potential but who may lack the necessary qualifications and experience to move to higher level jobs (e.g. programs to enable interested support staff to make the transition to entry-level positions, or officer-level women to make the transition to supervisory and management positions).
- Sponsor coaching and mentoring programs for women, including the use of role models.
- Provide managers with the training on how to mentor employees effectively.
- Establish an interdepartmental inventory of individuals who wish to be considered for assignments that managers can use to match individuals to the requirements of available positions.

- Use the performance review process as a mechanism for creating inventories of women who have demonstrated potential and who are interested in advancement.
- Indicate the criteria that are used for promotion and advancement decisions.
- Establish an accelerated management trainee program for high-potential women.
- Ensure that regional and district offices have equitable access for women to all training and development programs and information.

Ideas for Employees

- Tell your supervisor about your career goals and aspirations.
- Suggest opportunities for on-the-job training, including job rotation.
- Establish informal networks and support systems in your workplace.
- Volunteer to be a role model to other women.
- Demonstrate interest in developmental assignments, including participation on task forces, working groups, special project teams and stretch assignments.
- Participate in the development of an individual training plan as part of the performance assessment process with your supervisor.

Organizational Culture

Organizational cultures favourable to women include policies and programs that address the attitudes and behaviour of employees toward their female colleagues. They also include specific practical issues of concern to women such as alternative work arrangements, family leave arrangements, child care and the physical work environment.

Other indicators of an equitable working environment for women include the number of discrimination and harassment complaints filed, the number of employees requesting and receiving family leave and alternative work arrangements, and the number of resignations.

The following are some steps that can be taken to foster a favourable organizational culture for women.

Ideas for Managers

- Enlist the active support of the most senior managers in the organization.
- Brief employees about what is and is not appropriate behaviour in the workplace, as well as the unspoken norms and customs.
- Sponsor education sessions with existing employees before designated group members are hired into their areas of work.
- Make sure women and men on your staff are consulted to the same extent about work issues.
- Make sure women are given recognition for their ideas.

Ideas for Human Resources Professionals

- Enlist the active support of senior managers in the organization.
- Establish mechanisms that enable employees to make suggestions for improving the effectiveness of the organization and the quality of their work life.
- Use surveys and exit interviews to determine issues of concern to women.
- Communicate harassment and anti-racism policies, along with clear procedures for developing complaints, and provide support mechanisms for complainants.
- Provide managers with sensitization training in employment equity issues and cultural diversity.

Ideas for Employees

- Establish interdepartmental working groups to exchange information about policies and practices that benefit women.
- Raise issues with your bargaining agents that could be considered in collective agreements.
- Organize brainstorming sessions about ways to improve the organizational culture for women and then forward ideas to your supervisor or human resources section.

Supportive Employment Policies and Practices

Studies have also shown that employers who recognize the benefits of employment equity for women also, in general, recognize that certain supportive policies and programs are required to assist in creating an equitable working environment for women.

A 1999 study conducted by the Centre for Research and Education on Women and Work, at Carleton University in Ottawa, reported that career success and life success are closely intertwined for public service employees and that certain issues were more problematic for women in the Public Service than for men. This finding underlines the importance of access to alternative work arrangements and other issues related to balance between work and family responsibilities.

Here are some examples of supportive employment policies and practices.

Ideas for Managers

- Provide opportunity for flexible hours and modified job duties.
- Offer opportunity to work reduced hours or to share a job.
- Arrange for formal and informal communications channels to elicit feedback.

Ideas for Human Resources Professionals

- Apply human resources policies in a manner that fairly recognizes the contemporary family-related responsibilities of all employees.
- Consider the following when planning out-of-town conferences or training: accessibility to transportation; the safety factor; availability of phones for people with family responsibilities; on-site childcare; and childcare or other family care expense allowances for those with family responsibilities.
- Provide relocation assistance that acknowledges dual-career families, such as consulting services for the "trailing spouse" and "buddy systems" to link families and help them during their orientation to a new community.

Ideas for Employees

- Share information about departmental policies with other women.
- Contribute articles to departmental newsletters highlighting examples of supportive employment policies and practices.
- Tell your manager or human resources section about the need for new or revised supportive measures for women.
- Give your manager ideas on how supportive measures can be balanced with operational requirements.
- Tell your managers and colleagues about women's success stories.

Other Resources

Aboriginal Employment and Community Relations: Best Practices Case Studies. Treasury Board of Canada Secretariat, 1992.

Beneath the Veneer. Task Force on Barriers to Women in the Public Service. 4 vols. Ottawa: The Task Force, 1990.

Breaking Through the Visibility Ceiling. Interim Report of the Visible Minority Consultation Group on Employment Equity presented to the Secretary of the Treasury Board and to the Deputy Ministers Advisory Committee on Employment Equity. Ottawa: The Group, 1992.

Canadian Human Rights Commission Annual Report 1998. Ottawa: Minister of Public Works and Government Services, 1999. Available on the Web at the following address: <http://www.chrc-ccdp.ca>

Career Development in the Federal Public Service: Building A World-Class Workforce. Research report by Linda Duxbury, Lorraine Dyke and Natalie Lam. Ottawa: Treasury Board of Canada Secretariat, 1999. Available on the Web at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Case Studies on Effective Practices in the Employment of Persons with Disabilities. A report prepared for the Consultation Group on Employment Equity for Persons with Disabilities. Ottawa: The Group, 1994.

Completing the Circle. First report of the Aboriginal Employment Equity Consultation Group to the Secretary of the Treasury Board, undated.

Distortions in the Mirror: Reflections of Visible Minorities in the Public Service of Canada. Report by the Visible Minority Consultation Group on Employment Equity to the Secretary of the Treasury Board and the Employment Equity Council of Deputy Ministers. Ottawa: The Group, 1993.

Looking to the Future. Challenging the Cultural and Attitudinal Barriers to Women in the Public Service. Consultation Group on Employment Equity for Women. Ottawa: Planning and Communications Directorate, Treasury Board of Canada Secretariat, 1995. Available on the Web at the following address:
<http://www.tbs-sct.gc.ca>

More Than the Numbers: Case Studies on Best Practices in the Employment of Women. A report by the Consultation Group on Employment Equity for Women. Study No. 1. Ottawa: The Group, 1993.

Retaining Aboriginal Employees: A Practical Guide for Managers. Ottawa: Treasury Board of Canada Secretariat, 1995. Available on the Web at the following address: **<http://www.tbs-sct.gc.ca>**

The President of the Treasury Board's Annual Report to Parliament on Employment Equity in the Federal Public Service, 1997-98. Treasury Board of Canada Secretariat. Ottawa: Minister of Public Works and Government Services, 1999. Available on the Web at the following address: **<http://www.tbs-sct.gc.ca>**

Workforce of the Future: Valuing Our People. Ottawa: Public Service Commission of Canada, 1997. Available on the Web at the following address:
<http://www.leadership.gc.ca>



Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

Treasury Board of Canada
Secretariat

L'équité en emploi

pour les *femmes*

...une question
toujours
d'actualité



Canada

Publié par le
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
la présidente du Conseil du Trésor, 2000

Nº de catalogue BT43-101/2000
ISBN 0-662-64683-5

Ce document est disponible sur le site Web du SCT
à l'adresse suivante :
<http://www.tbs-sct.gc.ca/ee>

Offert également en médias substituts





Les femmes ont réalisé de grands progrès au sein de la fonction publique du Canada. Elles représentent maintenant 51,5 p. 100 de son effectif. Pourtant, malgré ces progrès, les femmes ne forment que 26,9 p. 100 de la catégorie de la direction, elles occupent les deux tiers des postes de durée déterminée, et elle se retrouvent concentrées dans la catégorie du soutien administratif. C'est pourquoi, pour les femmes, la question d'équité en emploi est toujours d'actualité.

Cette brochure renferme des suggestions à l'intention des gestionnaires, des professionnel(le)s des ressources humaines et des employé(e)s. Fruit du travail de l'ancien Comité consultatif sur l'équité en matière d'emploi pour les femmes, la brochure présente des idées sur le recrutement, le perfectionnement professionnel et l'avancement de la carrière des femmes dans la fonction publique fédérale ainsi que des conseils sur la création d'un milieu de travail qui leur est favorable.

Je pense que cette publication est utile et qu'elle arrive à point nommé. Je vous incite à la faire connaître à vos collègues.

La présidente du Conseil du Trésor,

Lucienne Robillard



Introduction

Les femmes représentent maintenant la moitié de l'effectif de la fonction publique du Canada. Aujourd'hui, elles sont présentes, à des degrés divers, dans pratiquement tous les types d'emploi de la fonction publique fédérale.

Les femmes ne constituent toutefois que le quart de la catégorie de la direction; elles représentent la majorité des personnes occupant des postes de durée déterminée et se retrouvent principalement dans les nombreux rôles de soutien traditionnellement dévolus aux femmes.

La présente brochure regroupe un certain nombre de suggestions concrètes visant à accroître la participation des femmes dans tous les groupes et à tous les niveaux de la fonction publique fédérale.

Ces suggestions sont réparties en quatre volets principaux :

- recrutement et sélection;
- perfectionnement professionnel et avancement de la carrière;
- culture organisationnelle;
- politiques et pratiques positives d'emploi.

Le Comité consultatif sur l'équité en matière d'emploi pour les femmes a fait de ce projet une priorité et la brochure a été élaborée avec l'aide du Fonds d'intervention du Programme des mesures positives d'équité en emploi (PMPÉE).

Comment utiliser cette brochure

Les suggestions qui suivent s'adressent aux gestionnaires, aux professionnels des Ressources humaines et au personnel.

Les gestionnaires peuvent appliquer ces suggestions dans les situations suivantes :

- lorsqu'ils tiennent des séances d'orientation professionnelle à l'intention du personnel;
- lorsqu'ils ont des discussions sur l'examen du rendement avec leur personnel;
- lorsqu'ils tiennent des réunions avec le personnel;
- lorsqu'ils aident le personnel à élaborer des plans touchant la formation, les ressources humaines ou l'équité en emploi;
- lorsqu'ils procèdent à la sélection de nouveaux employés, y compris les étudiants et des personnes qu'on envisage de recruter pour une période déterminée.

Les professionnels des Ressources humaines peuvent appliquer ces suggestions dans les situations suivantes :

- lorsqu'ils tiennent des séances d'orientation à l'intention du personnel;
- lorsqu'ils animent des ateliers d'orientation professionnelle;
- lorsqu'ils mettent sur pied des ateliers de formation en supervision ou en gestion;
- lorsqu'ils offrent des ateliers sur l'équité en emploi ou la gestion de la diversité;

- lorsqu'ils animent des ateliers portant sur l'examen du rendement;
- lorsqu'ils élaborent des plans touchant la formation, les ressources humaines et l'équité en emploi de leur ministère;
- lorsqu'ils donnent des conseils aux gestionnaires pour le recrutement et l'avancement du personnel, y compris les étudiants et les personnes qu'on envisage de recruter pour une période déterminée.

Les employés peuvent appliquer ces suggestions dans les situations suivantes :

- lorsqu'ils participent à leur évaluation de rendement et qu'ils précisent leurs aspirations en matière de perfectionnement professionnel;
- lorsqu'ils ont des discussions régulières avec les gestionnaires;
- lorsqu'ils participent aux réunions du personnel pour accroître le degré de sensibilisation de leurs collègues;
- lorsqu'ils assistent à des réunions syndicales;
- lorsqu'ils participent à des réunions de groupes consultatifs pour les femmes;
- lorsqu'ils participent à des séances de travail à l'heure du midi;
- lorsqu'ils ont des discussions informelles.

Recrutement et sélection

Les méthodes de recrutement peuvent avoir une incidence sur le fait que des femmes compétentes obtiennent ou non un emploi ou même qu'elles soient intéressées à travailler pour un employeur en particulier.

Si les femmes sont recrutées en nombre disproportionné pour occuper des postes de durée déterminée, des postes saisonniers ou à temps partiel, cela pourrait avoir des répercussions négatives sur leur rémunération et leurs avantages sociaux de même que sur leur avancement professionnel.

Dans un milieu de travail équitable, les pratiques de recrutement et de sélection ne posent aucun obstacle au recrutement, à la présélection, aux techniques d'entrevue et à la sélection.

Voici quelques suggestions précises pour assurer le recrutement de femmes afin de doter des postes dans la fonction publique fédérale.

À l'intention des gestionnaires

- Utiliser les programmes d'emploi d'été et de stages comme mécanismes de formation et d'acquisition d'expérience de travail pour les femmes, et aussi comme stratégie de recrutement à plus long terme.
- Recourir aux programmes d'alternance travail-études des écoles secondaires, des collèges et des universités pour attirer des candidates, tout particulièrement dans le domaine des sciences et de la technologie.
- Participer à des salons de carrières et à des projets d'accompagnement destinés aux filles du secondaire.
- S'assurer que les comités de sélection sont composés de femmes et d'hommes.

À l'intention des professionnels des Ressources humaines

- Élaborer une stratégie d'intervention et des partenariats avec des organismes communautaires – notamment dans les bureaux régionaux – pour trouver des candidates qualifiées aptes à occuper des postes qui font l'objet d'un recrutement externe.
- Communiquer avec des groupes de femmes et des associations professionnelles d'un peu partout au pays – tout particulièrement ceux qui s'intéressent aux femmes exerçant des métiers non traditionnels et ceux qui représentent les femmes autochtones, les femmes membres de minorités visibles et les femmes handicapées – pour s'assurer que leurs membres sont au courant que votre organisation est un employeur éventuel.
- Mettre sur pied des programmes de bourses à l'intention des femmes qui exercent des métiers non traditionnels ou occupent des professions sous-représentées par les femmes dans votre organisation, pour augmenter le nombre de femmes aptes à occuper ce genre d'emploi.
- Étudier des mécanismes de recrutement de femmes dans des métiers non traditionnels en créant des partenariats avec des associations et avec des organismes publics et privés où il existe des comités féminins, ou encore avec des collèges et universités qui offrent des programmes destinés aux femmes, surtout dans les domaines des sciences et du génie.
- Organiser, à l'intention des gestionnaires, des ateliers et des séances d'information sur les méthodes de recrutement et de sélection ne comportant aucun obstacle, y compris sur les questions qui devraient ou ne devraient pas être posées en entrevue.

Perfectionnement professionnel et avancement de la carrière

Instaurer un milieu de travail équitable pour les femmes, signifie que les employeurs fondent sur le mérite le perfectionnement professionnel et la progression de la carrière, qu'une attention égale est accordée à tous les candidats intéressés et que tous les employés sont au courant des options qui s'offrent à eux – et les comprennent.

Voici quelques suggestions sur la façon de favoriser l'accès au perfectionnement professionnel et aux possibilités d'avancement pour les femmes.

À l'intention des gestionnaires

- Appuyer l'éducation permanente pour les femmes en leur remboursant leurs frais de scolarité et en les libérant pendant les heures de travail pour leur permettre de se préparer à des affectations et à des examens.
- Fournir aux femmes des occasions d'établir des réseaux avec des employés occupant des niveaux plus élevés de l'organisation.
- Fournir aux femmes des occasions d'acquérir de l'expérience en gestion axiale.
- Offrir au personnel féminin tout un éventail d'options de perfectionnement professionnel comme des cours formels, des colloques et un apprentissage en ligne, à son propre rythme.
- Mettre l'accent sur la formation par l'expérience et en cours d'emploi au moyen de rotation d'emplois, d'affectations ou de la participation à des projets, afin d'élargir l'étendue et la portée des expériences.

- Encourager les femmes à penser au perfectionnement et à la mobilité interfonctionnelle pour élargir leurs compétences et obtenir éventuellement un emploi non traditionnel.
- Parrainer des affectations à court terme pour des périodes de détachement d'au plus six mois (p. ex. remplacements pendant un congé de maternité ou pendant la formation linguistique).
- Nommer des femmes à des postes stratégiques clés dans les organismes centraux et à des postes axiaux et opérationnels dans les ministères. Ces nominations peuvent comprendre des affectations par rotation dans des organismes centraux clés pour favoriser l'accès des femmes à des postes de cadre et l'acquisition des compétences nécessaires pour occuper des emplois de cadres supérieurs.

À l'intention des professionnels des Ressources humaines

- Tenir les gestionnaires au courant des possibilités futures d'avancement de sorte qu'ils puissent offrir une orientation professionnelle aux femmes intéressées à avancer dans leur carrière ou à l'enrichir.
- Établir et utiliser des programmes de transition pour permettre aux femmes qui démontrent du potentiel, mais qui n'ont pas nécessairement les compétences et l'expérience nécessaires, d'occuper des emplois de plus haut niveau (p. ex. des programmes pour permettre au personnel de soutien intéressé de faire la transition vers des postes de débutants, ou à des femmes occupant des postes d'agent, d'aller vers des postes de surveillance et de gestion).
- Parrainer des programmes d'encadrement et de mentorat pour les femmes, notamment le recours à des modèles d'identification.

- Offrir aux gestionnaires une formation sur la façon d'assurer un mentorat efficace aux employés.
- Établir un répertoire interministériel de personnes désireuses de poser leur candidature en vue d'obtenir des affectations que pourraient utiliser les gestionnaires qui veulent faire des jumelages en tenant compte des exigences des postes disponibles.
- Utiliser le processus d'examen du rendement comme mécanisme pour créer des répertoires de femmes qui ont démontré du potentiel et qui sont intéressées à progresser.
- Préciser les critères utilisés pour les décisions de promotion et d'avancement.
- Établir un programme accéléré de stagiaires en gestion à l'intention des femmes prometteuses.
- Veiller à ce que les bureaux régionaux et de district permettent un accès équitable aux femmes à tous les programmes de formation et de perfectionnement ainsi qu'à l'information sur ces programmes.

À l'intention du personnel

- Communiquer vos aspirations et vos objectifs professionnels à votre superviseur.
- Suggérer des possibilités de formation en cours d'emploi, y compris la rotation d'emplois.
- Établir des réseaux et des systèmes de soutien informels dans votre milieu de travail.
- Vous porter volontaires comme modèles d'identification pour d'autres femmes.
- Manifester de l'intérêt pour les affectations de perfectionnement, y compris la participation à des groupes de travail, des équipes de projets spéciaux et des affectations prolongées.
- Participer, avec votre superviseur, à l'élaboration d'un plan de formation individuel dans le cadre du processus d'évaluation du rendement.

Culture organisationnelle

Les cultures organisationnelles favorables aux femmes comprennent des politiques et des programmes qui s'intéressent aux attitudes et au comportement du personnel envers les collègues de sexe féminin. Elles s'intéressent en outre aux sujets de préoccupation des femmes, comme les formules de travail de rechange, les congés pour obligations familiales, les garderies et le milieu de travail physique.

Il existe d'autres indicateurs d'un milieu de travail favorable aux femmes, notamment le nombre de plaintes de discrimination et de harcèlement déposées, le nombre de femmes qui demandent et obtiennent des congés pour obligations familiales ou une formule de travail de rechange, de même que le nombre de démissions.

Voici quelques étapes à suivre pour favoriser l'instauration d'une culture organisationnelle favorable aux femmes.

À l'intention des gestionnaires

- Solliciter un soutien actif de la plupart des cadres supérieurs de l'organisation.
- Informer le personnel des comportements convenables et non acceptables en milieu de travail, de même que des normes et habitudes en usage.
- Parrainer des séances d'information à l'intention du personnel en place avant l'arrivée d'un membre d'un groupe désigné dans leur secteur de travail.
- Veiller à ce que le personnel masculin et féminin soit consulté au même titre sur les enjeux du travail.
- S'assurer que les idées des femmes sont reconnues.

À l'intention des professionnels des Ressources humaines

- S'assurer le concours actif des cadres supérieurs de l'organisation.
- Établir des mécanismes qui permettent au personnel de faire des suggestions en vue d'améliorer l'efficacité de l'organisation et la qualité de leur vie au travail.
- Faire des sondages et des entrevues de fin d'emploi pour cerner les préoccupations des femmes.
- Communiquer les politiques contre le harcèlement et le racisme et expliquer clairement la procédure de présentation d'une plainte et fournir des mécanismes de soutien aux plaignants.
- Offrir aux gestionnaires des séances de sensibilisation aux questions d'équité en emploi et de diversité culturelle.

À l'intention du personnel

- Établir des groupes de travail interministériels pour échanger de l'information sur les politiques et pratiques dont peuvent tirer profit les femmes.
- Soumettre à vos agents négociateurs les questions susceptibles d'être prises en considération dans les conventions collectives.
- Organiser des séances de remue-ménages sur les façons d'améliorer la culture organisationnelle pour les femmes et transmettre les idées à votre superviseur ou aux Ressources humaines.

Politiques et pratiques positives d'emploi

Les études révèlent que les employeurs qui reconnaissent les avantages de l'équité en emploi pour les femmes conviennent aussi généralement qu'il faut adopter des politiques et des programmes positifs pour aider à créer un milieu de travail équitable pour les femmes.

D'après une étude réalisée en 1999 par le *Centre for Research and Education on Women and Work* de l'Université Carleton, à Ottawa, la réussite professionnelle et personnelle chez les fonctionnaires est intimement liée, et certaines questions sont davantage problématiques pour les femmes que pour les hommes. Cette constatation vient faire ressortir l'importance de l'accès à des formules de travail de rechange et d'autres questions liées à l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales.

Voici quelques exemples de politiques et de pratiques positives d'emploi

À l'intention des gestionnaires

- Offrir la possibilité d'adopter un horaire de travail souple et de modifier certaines fonctions.
- Offrir la possibilité de réduire les heures de travail et de partager un emploi
- Prendre des dispositions pour établir des réseaux de communication formels et informels afin de susciter des commentaires.

À l'intention des professionnels des Ressources humaines

- Appliquer les politiques touchant les ressources humaines de façon à tenir compte équitablement des responsabilités familiales actuelles de tout le personnel.
- Tenir compte des éléments suivants dans la planification des conférences ou de la formation à l'extérieur de la ville : accessibilité au transport; sécurité; disponibilité de téléphones pour les personnes ayant des responsabilités familiales; garderie sur place et allocations pour le gardiennage d'enfants ou autres obligations familiales pour les personnes ayant des responsabilités familiales.
- Fournir une aide à la réinstallation qui tient compte des besoins des familles où les deux conjoints travaillent, par exemple des services de consultation au conjoint « qui suit » et des « systèmes de jumelage » pour rapprocher les familles et les aider à s'adapter à leur nouvelle collectivité.

À l'intention du personnel

- Partager l'information sur les politiques ministérielles avec d'autres femmes.
- Soumettre aux bulletins ministériels des articles qui font ressortir les politiques et pratiques d'emploi positives pour les femmes.
- Informer votre gestionnaire ou les Ressources humaines qu'il y aurait lieu d'adopter des mesures de soutien nouvelles ou révisées pour les femmes.
- Communiquer à votre gestionnaire des idées sur la façon dont les mesures de soutien pourraient être conciliées avec les besoins opérationnels.
- Partager des histoires de réussite de femmes avec vos gestionnaires et vos collègues.

Lectures supplémentaires

Au-delà des apparences. Rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique. 4 vol. Ottawa, le Groupe, 1990.

Au-delà des statistiques. Études de cas portant sur les meilleures pratiques relatives à l'emploi des femmes. Un rapport du Groupe consultatif sur l'équité en emploi des femmes. Étude n°1. Ottawa, 1993.

Commission canadienne des droits de la personne.

Rapport annuel 1998. Ottawa, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 1999.

Disponible sur le Web à l'adresse suivante :

<http://www.chrc-ccdp.ca>

Emploi des Autochtones et relations avec les collectivités – Enquête sur les meilleures pratiques. Groupe consultatif sur l'équité en emploi des Autochtones. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1992.

Études de cas portant sur les pratiques exemplaires dans l'emploi de personnes handicapées. Un rapport préparé pour le Groupe de consultation sur l'équité en emploi pour les personnes handicapées. Ottawa, le Groupe, 1994.

Fausse images : Observations des membres des minorités visibles au sein de la fonction publique du Canada. Un rapport du Groupe de consultation sur les minorités visibles, présenté au secrétaire du Conseil du Trésor et au Conseil des sous-ministres sur l'équité en matière d'emploi. Ottawa, le Groupe, 1993.

Fermer le cercle. Premier rapport du Groupe consultatif sur l'équité en emploi des Autochtones au secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, non daté.

Le milieu de travail de demain : Valoriser nos gens. Ottawa, Commission de la fonction publique du Canada, 1997. Disponible sur le Web à l'adresse suivante :

<http://www.leadership.gc.ca>

Le perfectionnement professionnel dans la fonction publique fédérale : constituer un effectif de calibre mondial. Rapport de recherche de Linda Duxbury, Lorraine Dyke, Natalie Lam. Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1999. Disponible sur le Web à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Maintien en fonction des employés autochtones : guide pratique à l'intention des cadres, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1995. Disponible sur le Web à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Pour une visibilité sans frontières. Rapport provisoire du Groupe de consultation sur l'équité en matière d'emploi pour les minorités visibles, présenté au secrétaire du Conseil du Trésor et au Comité consultatif des sous-ministres sur l'équité en matière d'emploi. Ottawa, le Groupe, 1992.

Rapport annuel du président du Conseil du Trésor au Parlement – L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale, 1997-1998. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Ottawa, ministre des Services gouvernementaux et des Travaux publics, 1999. Disponible sur le Web à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Regard sur l'avenir – Surmonter les obstacles en matière de culture et d'attitudes rencontrés par les femmes dans la fonction publique. Groupe consultatif sur l'équité en emploi des femmes. Ottawa, Direction de la planification et des communications, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1995. Disponible sur le Web à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>